

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Wenn der Senior-Chef nicht loslassen kann

von Gero Brandenburg

Wer seine eigene Firma mühsam aufgebaut und am Markt etabliert hat, hängt mit Herzblut an seinem Lebenswerk. Dennoch muss er sich lösen können. Wer die Nachfolge nicht genau regelt, setzt das Unternehmen aufs Spiel.



Unternehmensnachfolge: Oft kann der Senior nicht loslassen.

Düsseldorf/Hamburg . Die Existenz zehntausender Mittelstandsbetriebe ist ungewiss: Denn vielen kleinen und mittelgroßen Firmen gehen die Chefs aus. Das [Institut für Mittelstandsforschung \(IfM\)](#) in Bonn schätzt, dass bis 2014 jährlich in gut 22.000 deutschen Unternehmen ein Nachfolger die Geschäftsführung antreten muss, weil der aktuelle Chef aus Altersgründen abtritt oder unerwartet – durch Tod oder Krankheit – ausfällt. Und obwohl Inhaber eigentlich ein natürliches Interesse an einer gelungenen Übergabe haben müssten, sind sie zumeist die Hauptschuldigen, wenn der interne Stabwechsel an den Sohn oder die Tochter misslingt.

Zu diesem Ergebnis kommt eine aktuelle Emnid-Umfrage im Auftrag der [Deutschen Unternehmerbörse \(DUB\)](#). Danach sind 84 Prozent der befragten Unternehmer der Ansicht, dass der Hauptgrund für gescheiterte Unternehmensübergaben innerhalb der Familie beim Senior selbst zu finden ist, weil dieser nicht loslassen kann. An zweiter Stelle sieht die Mehrheit der Unternehmer (77 Prozent) den Grund, dass der Sohn beziehungsweise die Tochter zur Übernahme gedrängt wurde. Als dritte Ursache für gescheiterte Übergaben innerhalb der Familie vermuten 73 Prozent der Unternehmer Streitigkeiten unter den Kindern.

Worauf es bei der Nachfolge ankommt

► Zeitplan beachten
► Realistischer Kaufpreis
► Neugründung: Pro und Contra
► Nachfolge: Pro und Contra
► Vorsicht vor der Traditionsfalle
► Berater ins Boot holen
► Konfliktpotenzial
► Der Senior muss loslassen
► Varianten der Familiennachfolge
► MBO und MBI
► Für den Käufer: Genau hinschauen!
► Die Rechtsform: Wer haftet?

„Die Unternehmensnachfolge ist ein emotionales Thema für die Senioren. Oft wollen sie beweisen, dass sie noch nicht zum alten Eisen gehören“, erklärt DUB-Geschäftsführer Michael Grote. Vor allem Inhaber, die ihre Firma gegründet, am Markt etabliert und über einen langen Zeitraum geführt haben, bleiben emotional stark mit ihrem Lebenswerk verbunden. Selbst wenn ihr ausdrücklicher Wunsch in Erfüllung geht, und es einen Nachfolger in der Familie gibt, kann es zu massiven Problemen kommen.

Die Fälle, in denen der scheidende Chef vom Junior getroffene Entscheidungen kritisiert oder gar in die Unternehmensführung eingreift, sind nicht selten. Dies führt in aller Regel zu Auseinandersetzungen, in die auch Mitarbeiter hineingezogen werden. So untergraben viele Unternehmer die Autorität ihres Nachfolgers, setzen unter Umständen sogar die Zukunft des Betriebes aufs Spiel.

Negativbeispiel: Alfons Schlecker

Selbst ein milliardenschweres Unternehmen wie Schlecker geriet zuletzt in Schieflage und meldete Planinsolvenz an, weil Altunternehmer Anton Schlecker den Chefsessel nicht freimachen wollte und auf einem veralteten Geschäftsmodell beharrte. Ob seine Kinder Meike und Lars Schlecker die Drogeriekette mit neuen Ideen noch retten können, ist mehr als ungewiss.

Experten raten dazu, für die Stabübergabe mindestens drei bis fünf Jahre einzuplanen und den gesamten Prozess sehr sorgfältig anzugehen. Dazu gehört auch, dass der Altunternehmer neue Ziele und Betätigungsfelder für die Zeit nach seinem Ausstieg entwickelt, selbst wenn er der Firma weiterhin als Berater zur Seite steht.

Die interne Übergabe, so sehen es 77 Prozent der befragten Unternehmer, scheitert häufig auch, weil die Kinder zu diesem Schritt gedrängt werden oder sich der Familientradition verpflichtet fühlen. Michael Grote: „Die familieninterne Nachfolge ist meist der einfachere und bequemere Weg. Später entpuppen sich diese Übergaben aber oftmals als schlecht vorbereitet, überhastet oder schlichtweg falsch.“

Tatsächlich verfolgen die Wunschnachfolger häufig ganz andere berufliche Interessen. Und selbst wenn sie das Unternehmen übernehmen wollen, heißt das nicht, dass sie nötigen Fähigkeiten haben, um die Firma erfolgreich zu führen. Der Senior sollte sorgfältig prüfen, in wessen Hände er sein Lebenswerk geben möchte – und auch eine externe Nachfolge in Erwägung ziehen.